

学校编码: 10384

学号: 200215016

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

中兴通讯发展战略浅析

The Development Strategy Analysis of ZTE

陈 财 旺

指导教师姓名: 孟林明副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2006 年 11 月

论文答辩时间: 2006 年 12 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 11 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名: 日期: 年 月 日

导师签名: 日期: 年 月 日

## 内 容 摘 要

在经济全球化的今天，各行各业将面临巨大的冲击，加强战略管理至关重要。如果管理还局限在一般性的业务经营层面，还没有上升到战略的高度，企业势必走向死胡同。战略管理在各行各业中都得到普遍重视和运用。因为战略很大程度上关系到企业未来的走向和成败。本文选择通信设备制造业中的代表公司—中兴通讯作为研究对象，试图从战略的视角剖析，按照战略分析、战略选择、战略实施三个环节来研究中兴通讯发展战略。本文共分为六章，各章要点如下。

第一章：导言。介绍了研究背景、研究思路和论文结构。

第二章：中兴通讯公司概况。试图全面介绍中兴通讯的组织沿革、业务范围、股权结构和发展情况等，目的在于对中兴通讯有一个全面了解，为更好地制定发展战略创造条件。

第三章：中兴通讯的战略环境分析。首先采用 PEST 分析工具展开中兴通讯的宏观环境分析，并对中兴通讯的进行环境的不确定性和复杂程度分析。紧接着采用 SWOT 对中兴通讯的优势、劣势、机会和威胁展开具体分析。

第四章：中兴通讯发展战略的选择。采用生命周期分析法，根据中兴通讯面临的 market 情况和相对战略能力，评估发展战略选择的总体原则。选择中兴通讯发展战略和确定具体战略目标，并分析中兴通讯核心竞争力的内涵，提出适合中兴通讯的发展模式。

第五章：中兴通讯实施发展战略的具体措施。在战略分析和战略选择的基础上，根据内外环境变化的要求，围绕发展战略总体目标从业务全球化、自主科技创新能力、全方位合作、营运效率、风险策略管理等方面来具体组织实施发展战略，提高中兴通讯核心竞争力。

第六章：结论和未来研究方向。归纳了本文的主要观点。指出本文研究上面的一些局限性，主要是波特理论及其战略分析工具上的缺陷以及分析内容上的局限性，提出未来研究的方向。

**关键词：**发展战略；中兴通讯

## ABSTRACT

In the wake of globalizing economy, every walk of life is facing enormous strike. The most importance is to tighten strategic management. If the management is not evolved to a strategic level while still limited in a common stage, the enterprise/corporation is bound to go bankruptcy. Strategic management is greatly applied in most corporations and attracts more and more attentions. It is because strategy, to a great extent, will concern the direction and the prospect of a corporation. This article takes ZTE Corporation, a typical corporation in the communication industry, as a sample to study its development strategies, which is being analyzed in three steps: strategies analysis, strategies selection and strategies application. The whole article has five parts, and here are the outlines.

Chapter One: Introduction. This chapter introduces the background of the research, the incentive why I choose this topic and what will be analyzed.

Chapter Two: General situation of ZTE Corporation. This chapter introduces ZTE Corporation from all sides: the constant structural innovation, the business range, the stock rights allocation, and the development of the corporation. It aims to presents this corporation entirely and creates better conditions to draw up the development strategies.

Chapter Three: Analysis on the environment for strategies. Firstly, this chapter does an analysis on the macro-environment of this corporation through PEST analyzing tool, and also the analysis on the uncertainty as well as the complication levels of its environment. Then it gives a concrete analysis on the advantages, disadvantages, opportunities and challenges of this corporation.

Chapter Four: The selection on development strategies. This chapter adopts life-cycle analysis. Based on the market status the corporation faces and its relative strategic capability, this chapter evaluates the general principles to select the development strategies, then does selections on the development strategies that are suitable for ZTE and specifies its strategic aims. It also explains the exact meaning of ZTE 's core competitiveness and presents the developing mode suitable for ZTE.

Chapter Five: Steps to apply the development strategies. On the basis of the above strategic analysis and selection, as well as the demands from the interior/ exterior environments, this chapter specifically organizes to implement the development strategies and improve the core competitiveness of ZTE according to the general aims of the development strategies that are globalizing business, self-developed technology, all dimensional cooperation, operation, research and development on venture management and so on.

Chapter Six: Conclusion and direction of future research. This chapter concludes the main viewpoint. Points out some limitations on the study, which are primarily the defects on Porter's Theory and its strategic analyzing tool, and points out the direction of future research.

**Key words:** Development Strategy; ZTE

厦门大学博硕

## 目 录

<b>第一章 导言 .....</b>	<b>1</b>
一、研究背景 .....	1
二、研究思路和论文结构 .....	1
<b>第二章 中兴通讯公司概况 .....</b>	<b>3</b>
一、公司概况 .....	3
二、股权结构 .....	4
三、产品领域 .....	5
四、行业地位 .....	7
<b>第三章 中兴通讯的战略环境分析 .....</b>	<b>9</b>
<b>第一节 宏观环境分析 .....</b>	<b>9</b>
一、政治法律环境 .....	9
二、经济环境 .....	11
三、社会、文化与自然环境 .....	14
四、技术发展环境 .....	14
五、环境不确定性分析 .....	15
<b>第二节 行业竞争环境分析 .....</b>	<b>17</b>
一、行业发展状况 .....	18
二、潜在进入者 .....	22
三、购买者 .....	24
四、替代产品 .....	26
<b>第三节 中兴通讯的战略环境评价 .....</b>	<b>26</b>
一、优势（strengths） .....	27
二、劣势（weakness） .....	30
三、机会（opportunities） .....	31
四、威胁(threats).....	31

<b>第四章 中兴通讯发展战略的选择 .....</b>	<b>33</b>
一、公司的战略发展历程 .....	33
二、中兴通讯发展战略的评价 .....	36
三、中兴通讯战略选择与核心竞争力 .....	39
<b>第五章 中兴通讯实施发展战略的具体措施 .....</b>	<b>41</b>
一、加快推进全面国际化战略 .....	41
二、加强自主科技创新力度 .....	42
三、推行“全方位合作”战略 .....	43
四、努力提升营运效率 .....	44
五、注重风险策略管理 .....	45
<b>第六章 结论和未来研究方向 .....</b>	<b>47</b>
一、结论 .....	47
二、未来研究方向 .....	47
<b>参考文献 .....</b>	<b>49</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>51</b>



## CONTENTS

<b>Chapter One Introduction.....</b>	<b>1</b>
1. Background .....	1
2.Design and Structure .....	1
<b>Chapter Two General Situation of ZTE.....</b>	<b>3</b>
1. Company Introduction.....	3
2.Stock Rights Allocation .....	4
3.Product Range.....	5
4. Position In Industry .....	7
<b>Chapter Three Analysis on The Environment for Strategies.....</b>	<b>9</b>
Part One Analysis on the Macro-environment.....	9
1.Political and Legal Environment.....	9
2.Economical Environment.....	11
3.Social, Cultural and Natural Environment.....	14
4.Technological Environment .....	14
5.Analysis on The Uncertainty of Environment.....	15
Part Two Analysis on The Competition Environments Among This Industry	17
1.The Developing Status of This Field .....	18
2.Potential Incomer .....	22
3.Purchaser.....	24
4.Substituted Product .....	26
Part Three Evaluation on The Strategic Environment of ZTE .....	26
1. Strengths.....	27
2. Weakness .....	30
3. Opportunities .....	31
4. Threats.....	31

<b>Chapter Four</b>	<b>Selections on the Development Strategies for ZTE ...</b>	<b>33</b>
1.	History of The Strategies of This Company .....	33
2.	Evaluations on The Development Strategies of ZTE.....	36
3.	Strategies Selection and Core Competitiveness .....	39
<b>Chapter Five</b>	<b>Steps of Strategies Application .....</b>	<b>41</b>
1.	Get to Completent Internationalization .....	41
2.	Development and Tighten the Self-technology Innovation.....	42
3.	Apply “All Dimensional Cooperation” Strategy .....	43
4.	Emphasize on Operation.....	44
5.	Observe Market Orientations and Emphasize on Venture Management ...	45
<b>Chapter Six</b>	<b>Defects of This Article .....</b>	<b>47</b>
1.	Conclusion .....	47
2.	Direction of Future Research .....	47
<b>Reference</b> .....		<b>49</b>
<b>Postscript</b> .....		<b>51</b>



## 第一章 导言

### 一、研究背景

通讯制造业，在信息技术发达的今天，无疑对国民经济具有重要的意义。曾几何时，“巨大中华”是中国通讯制造产业的代名词。巨龙通信、大唐电信、中兴通讯和华为技术，头一个字联起来刚好就是这么一个非常响亮的名字“巨大中华”。这四家企业凭借着在万门交换机上的群体突破，将分别来自 7 个国家的 8 种不同制式的机型一一击败。

几年以后，由于技术的革新，移动和数据通信替代交换机成为通讯业的主流产品，在这次行业转型过程中，国内厂商也出现了差距，而且主要因为体制问题，差距越来越大。曾经在交换机技术上领先于“中华”的“巨大”逐步衰落，而完全属于外行介入、没有科班背景的“中华”反而后来居上，开始在全球通讯之林中塑造着中国通信设备制造业的领先形象。

在经济全球化的今天，各行各业将面临巨大的冲击，加强战略管理至关重要！如果管理还局限在一般性的业务经营层面，还没有上升到战略的高度，企业势必走向死胡同。战略管理在各行各业中的企业运作都得到普遍运用和重视。因为战略很大程度上关系到企业未来的走向和成败。

本文选择通讯制造行业作为研究的切入点，以战略的视角来研究该行业“巨大中华”的“中”——中兴通讯这家公司。

### 二、研究思路和论文结构

本文选择通讯制造业中的代表公司——中兴通讯作为研究样本，试图从战略的视角剖析，按照战略分析、战略选择、战略实施三个环节来研究中兴通讯发展战略。

对中兴通讯的发展战略研究，对中兴通讯所经历的风风雨雨进行探讨和研究，有利于进一步了解现代通信设备制造业的运作模式和发展方向，对于其他通信设备制造企业的改革和发展也具有一定的借鉴意义。

本文共分六章。首先介绍中兴通讯的组织沿革、业务范围、股权结构和发展情况等，目的在于对中兴通讯有一个全面了解，为更好地制订发展战略创造条件。然后，采用 PEST 分析工具展开中兴通讯的宏观环境分析，并对中兴通讯进行环境的不确定性和复杂程度分析，紧接着采用 SWOT 对中兴通讯的优势、劣势、机会和威胁展开具体分析。在上面分析的基础上，采用生命周期分析法，根据中兴通讯面临的市場情况和相对战略能力，评估发展战略选择的总体原则；选择中兴通讯发展战略和确定具体战略目标，并分析中兴通讯核心竞争力的内涵，提出适合中兴通讯的发展模式。第五章，试图给出中兴通讯实施发展战略的具体措施。即在战略分析和战略选择的基础上，根据内外环境变化的要求，围绕发展战略总体目标从业务全球化、自主科技创新、全方位合作、产品质量、风险策略管理等方面来具体组织实施发展战略，提高中兴通讯核心竞争力。最后，指出本文研究上面的一些局限性，主要是波特理论及其战略分析工具上的缺陷以及分析内容上的局限性，提出了未来研究的方向。

## 第二章 中兴通讯公司概况

发展战略的制订是以组织过去的发展为基础。因此，有必要对中兴通讯的公司概况、股权结构、产品领域和行业地位等有一全面了解，为更好地制订发展战略创造客观条件。

### 一、公司概况

中兴通讯是全球领先的综合性通信制造业上市公司，是近年全球增长最快的通信解决方案提供商。1985 年，中兴通讯成立，2004 年，公司实现合同订货额 340 亿元人民币。2005 年，中兴通讯作为中国内地惟一的 IT 和通信制造企业率先入选全球“IT 百强”（Information Technology 100）。

作为在香港和深圳两地上市的大型通信制造业上市公司，中兴通讯以满足客户需求为目标，为全球客户提供创新性、客户化的产品和服务，帮助客户实现持续赢利和成功，构建自由广阔的通信未来。凭借在无线产品（CDMA、GSM、3G、WiMAX 等）、网络产品（xDSL、NGN、光通信等）、手机终端（CDMA、GSM、小灵通、3G 等）和数据产品（路由器、以太网交换机等）四大产品领域的卓越实力，中兴通讯已成为中国电信市场最主要的设备提供商之一，并为 100 多个国家的 500 多家运营商，及全球近 3 亿人口提供优质的、高性价比的产品与服务。

中兴通讯是中国重点高新技术企业、技术创新试点企业和国家 863 高技术成果转化基地，承担了近 20 项国家“863”重大课题，是通信设备领域承担国家 863 课题最多的企业之一，公司每年投入的科研经费占销售收入的 10%左右，并在美国、印度、瑞典及国内设立了 13 个研究中心。

中兴通讯立足中国，放眼全球。早在 1995 年，中兴通讯就启动了国际化战略，是中国高科技领域最早并最为成功实践“走出去”战略的标杆企业。中兴通讯国际市场“十年磨一剑”，已经相继与包括葡萄牙电信、法国电信在内的等众多全球电信巨头建立了战略合作关系，并不断突破发达国家的高端市场。

1997 年 11 月 18 日，中兴通讯公司向社会公众公开发行的普通股 5,850 万股在深圳证券交易所挂牌交易。2004 年 12 月 9 日根据中兴通讯公司 2004 年度第二

次临时股东大会决议和修改后章程的规定，并经国务院国有资产监督管理委员会国资改革[2004]865 号文批准和中国证券监督管理委员会证监国合字[2004] 38 号文件核准，中兴通讯公司向境外公开发行境外上市外资股(H股) 160,151,040 股，其中发行新股 158,766,450 股，中兴通讯公司国有法人股东出售存量股份 1,384,590 股。中兴通讯公司变更后的注册资本为人民币 959,522 千元。2005 年 12 月 28 日中兴通讯公司股权分置改革方案正式实施完毕。股权分置改革方案实施后，即非流通股股东做出对价安排后，公司股份结构发生变化。截至 2005 年 12 月 31 日，中兴通讯公司累计发行股本总数 95,952 万股<sup>1</sup>。

## 二、股权结构

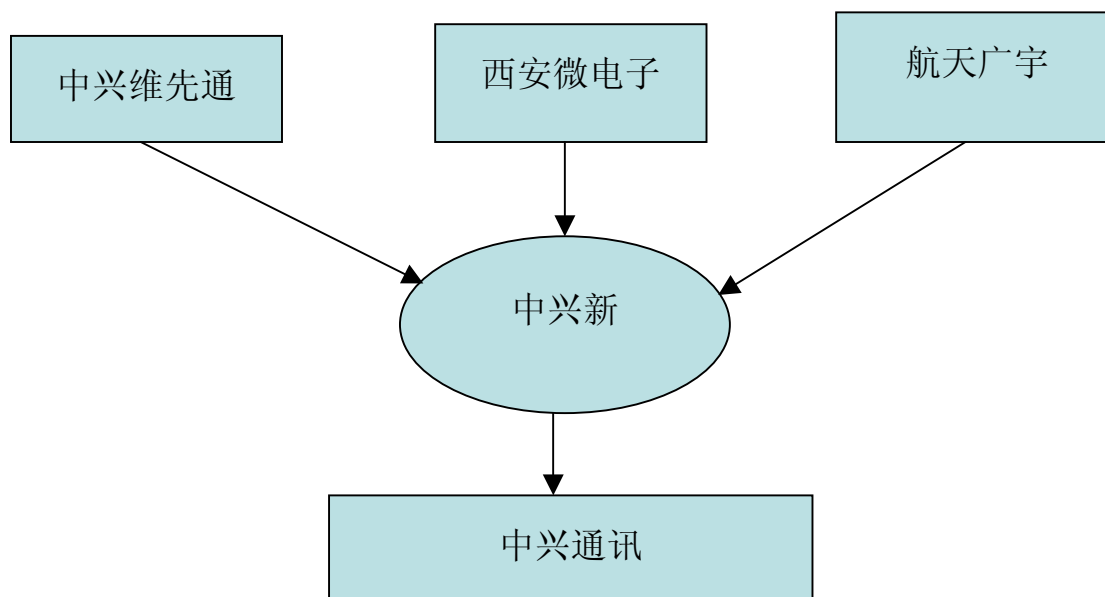
公司控股股东深圳市中兴新通讯设备有限公司成立于 1993 年 4 月 29 日，是由西安微电子技术研究所、深圳航天广宇工业集团公司、深圳市中兴维先通设备有限公司三方股东合资组建，持股比例分别为 34%、17%和 49%。中兴维先通是一家民营高科技企业，成立于 1992 年 10 月 23 日，经营范围为开发、生产通讯传输、配套设备、计算机及周边设备。西安微电子隶属中国航天时代电子公司，属于国有大型科研事业单位，成立于 1965 年，是目前国内唯一集半导体集成电路、混合集成电路、计算机研发生产于一体并相互配套的专业化研究所。航天广宇隶属中国航天科工集团公司，属于国有独资企业，成立于 1984 年 3 月 20 日。

公司具有非流通股东 9 家，深圳市中兴新通讯设备有限公司是公司的控股股东，而中兴新又由三家公司参股成立（见图 2-1）。目前，公司董事长兼非执行董事侯为贵先生，是中兴新副董事长和维先通董事长，其个人对公司有巨大的影响力和控制力<sup>2</sup>。

1 更详细的历史，尤其是 2005 年以前的历史，可以参见米周，尹生著：《中兴通讯：全面分散企业风险的中庸之道》。该书第 259 至 279 页按年份顺序介绍了中兴通讯从 1984 到 2004 年的风风雨雨。

2 由于股权分置改革和股东变化，目前公司的股权结构已经发生改变。

图 2-1 中兴通讯股权结构图



资料来源：Wind<sup>3</sup>

### 三、产品领域

中兴通讯的产品涵盖无线产品（CDMA、GSM、3G、WiMAX 等）、网络产品（xDSL、NGN、光通信等）、数据产品（路由器、以太网交换机等）和手机终端（CDMA、GSM、小灵通、3G 等）四大产品领域。

中兴通讯坚持以市场为驱动的研发模式进行自主创新。通过独立自主的开发主体，层次分明、科学规范的创新体系、持续的研发投入，中兴通讯在技术开发领域取得一系列的重大科技成果。

中兴通讯是中国重点高新技术企业、技术创新试点企业 and 国家 863 高技术成果转化基地，承担了近 20 项国家“863”重大课题，是通信设备领域承担国家 863 课题最多的企业之一，公司每年投入的科研经费占销售收入的 10%左右，并在美国、印度、瑞典及国内设立了 14 个研究中心。

目前主要产品经营情况如下：

#### 1. 无线通信产品

3 万得资讯（Wind资讯）是中国大陆领先的金融数据、信息和软件服务企业，总部位于上海陆家嘴金融中心。在金融财经数据领域，Wind资讯已建成国内最完整、最准确的以金融证券数据为核心一流的大型金融工程和财经数据仓库。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕